



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

**BRUNA CHATER RAMEZ FARAH**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR**  
Estudo de caso no ramo de materiais de construção

Brasília – DF  
2019

BRUNA CHATER RAMEZ FARAH

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Estudo de caso no ramo de materiais de construção

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Marcos  
Alberto Dantas.

Brasília – 2019

Farah, Bruna Chater Ramez

Cultura Organizacional em uma empresa familiar , Estudo de caso no ramo de materiais de construção /Bruna Chater Ramez Farah-Brasília, 2019

49 ft. :il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília , Departamento de Administração, 2019.

Orientador: Prof. Ms. Marcos Alberto Dantas, Departamento de Administração.

1.Cultura Organizacional. 2. IBACO . 3. Cultura familiar. Cultura Organizacional em uma empresa familiar , Estudo de caso no ramo de materiais de construção

BRUNA CHATER RAMEZ FARAH

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Estudo de caso no ramo de materiais de construção

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Bruna Chater Ramez Farah**

Msc. Marcos Alberto Dantas  
Professor-Orientador

Prof Msc. Olinda Maria Gomes  
Lesses,  
Professor-Examinador

Prof Msc. Roque Magno de  
Oliveira,  
Professor-Examinador

Brasília, 6 de Dezembro de 2019

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao meu orientador Professor Marcos Alberto Dantas, pela paciência e grandes ensinamentos.

Aos meus pais, Eliane e Ramez, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao meu namorado, Pedro, pelo companheirismo, paciência e apoio, por escutar todas as reclamações e estar ao meu lado.

Agradeço vigorosamente a todos os amigos e amigas que estiveram comigo nessa jornada, (Danillo, Cecilia, Danilo F., Pedro Cesar, Elisa e Rodrigo) vocês com certeza são parte dessa vitória.

Dedico este trabalho à memória de meu amigo, Rodrigo Brito.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

## **RESUMO**

Diante de um mercado altamente competitivo tornou-se necessário a organização ter conhecimento da real cultura, suas dimensões e como ela é disseminada na organização. Este estudo objetivou analisar de que forma a cultura organizacional corresponde ao comportamento de uma organização familiar, com o foco a percepção de valores e práticas adotados. Alguns dos passos galgados para chegar ao objetivo geral foram identificar traços que moldam a cultura organizacional, bem como, analisar a influência que a organização tem por ser gerida por um grupo familiar desde sua criação. Para tanto, foram realizadas entrevistas com os coordenadores e o diretor geral, além de questionários destinados aos colaboradores. Este questionário foi desenvolvido com base no Instrumento Brasileiro de avaliação de Cultura Organizacional - IBACO, visto que se faz entendido como um conjunto de práticas e valores compartilhados entre todos que fazem parte da organização. O instrumento aplicado abordou seis pontos relacionados as práticas e valores da cultura organizacional – recompensas e treinamentos, integração externa, relacionamento interpessoal, profissionalismo cooperativo, rigidez hierárquica de poder e satisfação e bem-estar dos empregados. A partir dos dados analisados foi perceptível observar aspectos culturais da organização, sendo alguns deles: a prática de integração externa forte e prática de recompensas e treinamento pouco perceptível. A preocupação com os clientes externos, tendo como responsabilidade a excelência de produtos, serviços e a busca em manter relações amigáveis com os clientes é entendida por todos como uma preocupação latente a organização, característica evidenciada constantemente pelo fundador. Outro ponto observado foi a falta de estruturação de recompensas perceptíveis a setores não direcionados a vendas, como setores de logística e compras, apresentando no questionário prática de recompensas e treinamentos pouco aplicável. Um fator analisado nas entrevistas foi a falta de delegação por parte do diretor geral, este por ter dificuldade em confiar a pessoas decisões estratégicas, assim acaba limitando os processos de decisão, isso pode ser visto como uma característica de um fundador de uma organização familiar. Desta forma, pode se concluir ao longo do trabalho que a organização estudada apresenta uma cultura conservadora no princípios e valores e caráter inovador no mercado.

**PALAVRA-CHAVE:** Cultura familiar. IBACO. Cultura organizacional.

## **LISTA DE FIGURA**

Figura 1: Níveis de análise da cultura organizacional .....	21
Figura 2 : Organograma da Empresa.....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de organizações com base na configuração .....	16
Tabela 2: Elementos Superficiais da Cultura Organizacional .....	24
Tabela 3: Fatores do IBACO.....	29
Tabela 4: Seis Dimensões abordadas.....	30
Tabela 5: Profissionalismo cooperativo.....	35
Tabela 6: Satisfação e bem-estar dos empregados .....	36
Tabela 7: Rigidez na estrutura hierárquica de poder.....	36
Tabela 8: Práticas das recompensas e treinamentos.....	37
Tabela 9: Práticas de relacionamento interpessoal .....	38
Tabela 10: Práticas de integração externa .....	39



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero .....	31
Gráfico 2: Faixa etária.....	32
Gráfico 3: Escolaridade.....	33
Gráfico 4: Taxa de respostas em cada área .....	33
Gráfico 5: Participação de respondentes por área.....	34

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. Objetivo Geral .....	11
1.2. Objetivo específico.....	11
1.3. Justificativa .....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Estrutura Organizacional.....	13
2.2. Ambientes Organizacionais .....	16
2.3. Empresa Familiar.....	18
2.4. Cultura Organizacional .....	18
2.4.1. Níveis de Cultura .....	20
2.4.2. Tipologia Cultural.....	21
2.4.2.1. Tipologia Cultura Familiar .....	22
2.5. Histórico da Empresa.....	24
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
3.1. Tipologia de Pesquisa .....	26
3.2. Área de abrangência .....	27
3.3. Definição da Universo e amostra .....	27
3.4. Instrumento de coleta de dados .....	27
3.5. Análise de dados .....	30
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>47</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O termo cultura organizacional vem sendo bastante estudado ao longo dos últimos anos em diversas áreas do conhecimento. Isso devido a necessidade de um entendimento da influência e o poder que uma cultura exerce em uma organização. Segundo Schein (2001), esclarecer a função da cultura em uma organização é de extrema importância, pois esta determina o modo operacional e comportamental da empresa. Desta forma, permitindo promover a organização de forma mais eficiente e eficaz.

Robbins (2002) apresenta a cultura como uma argamassa social que ajuda a manter a organização coesa. No aspecto da engenharia, ao analisar esta frase procura-se entender que a argamassa em uma alvenaria estrutural tem papel de interligação dos blocos, portanto a cultura tem como objetivo estrutural interligar os indivíduos da organização. Essa pesquisa foca estudar a cultura organizacional em uma empresa familiar em Brasília, analisando e compreendendo o papel da capacidade humana de reter e comunicar suas ideias dentro de uma organização.

Entender a cultura de uma organização não é uma tarefa fácil, devido seu alto grau de complexidade. Diante de um mercado altamente competitivo que tornasse necessário a organização ter conhecimento da real cultura, suas dimensões e como ela é disseminada na organização. Autores como Schein (2001) e Motta e Freitas (2000), discutem cultura como uma força que estabelece as estratégias, objetivos e o modo de funcionamento da empresa. Desta forma, uma cultura clara tem influência direta na vantagem competitiva da organização.

O dicionário Aurélio (1999) caracteriza a cultura no sentido antropológico como conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes etc. que distinguem um grupo social. Assim, pode se compreender cultura como resultado de uma colisão entre pessoas, como elas interagem entre si em um ambiente e como esse ambiente evolui baseado nessas interações. Dentro de uma organização não é diferente, dado que no ambiente de trabalho crenças, conhecimento e valores retratam o padrão de comportamento da organização empresarial.

Empresas familiares são organizações que foram criadas, geridas ou pertencentes ao um núcleo familiar (Passos,2006).Estudos sobre a cultura organizacional inserida nas empresas familiares é de extrema importância para conseguir compreender o papel do fundador/núcleo familiar e se este esta conseguindo desempenhar o papel de maior eficiência e efetividade.

Portanto, diante de tudo que foi dito a pesquisa tem como propósito de responder ao seguinte **problema de pesquisa**: De que maneira o estudo do comportamento da organização pode delinear como se apresenta a cultura organizacional em uma empresa familiar?

### **1.1.Objetivo Geral**

Este estudo tem como proposito analisar de que forma a cultura organizacional corresponde ao comportamento de uma organização familiar.

### **1.2.Objetivo específico**

- Identificar quais são os valores e práticas da organização;
- Caracterizar a cultura da organização familiar;
- Apresentar uma identidade cultural para essa organização, verificando se está em concordância com objetivos e missão da organização.
- Comparar a cultura apresentada pelos gestores com a cultura identificada na pesquisa.

### **1.3.Justificativa**

O tema cultura organizacional esta cada vez mais em pauta nas discussões, tanto nas organizações quanto no ambiente acadêmico. A necessidade de estudos a cerca da cultura parte do pressuposto que não é uma tarefa fácil para a organização construir uma cultura coerente com a missão estabelecida e ainda conseguir difundi-la aos funcionários para atingir os objetivos desejados.

Toda organização necessita do esclarecimento da sua cultura organizacional, não sendo diferente em uma empresa familiar. A cultura

organizacional eficiente modifica o ambiente de uma organização, promovendo mais objetividade, produtividade e sintonia entre todos os envolvidos. Sendo assim importante um estudo com intuito de detectar a cultura desenvolvida na organização.

Segundo Leone (2005), aproximadamente 60% da oferta de empregos no Brasil e 48% da produção nacional são fruto de organizações familiares. Sendo a empresa familiar um pilar que necessita de estudos mais específicos, segmentadas em setores, por ter características singulares. O presente trabalho contribuirá com informações relevantes para empresas familiares no ramo de matérias de construção e possíveis interessados no ramo.

O projeto se torna bastante viável, pois o pesquisador já está inserido na organização tendo facilidade de obtenção de informações para esclarecimento da situação problema. Assim a viabilidade é justificada pelo acesso e completo apoio da empresa pesquisada, dado pelo interesse nos resultados que serão obtidos com o estudo, as condições para a realização do projeto são propícias e o acesso às informações é livre e os dados estão disponíveis para serem coletados, havendo facilidade da realização do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão teórica relaciona os elementos de contextualização e consistência à investigação da situação problemática, a revisão de trabalhos ou aplicações semelhantes em outros contextos e a comparação crítica da literatura sobre o tema.

O texto foi desenvolvido numa ordem em que cada assunto, tema ou etapa abordada seja condição e fundamento para a abordagem do objetivo, procurando estabelecer relações de causa e consequência, de premissa e conclusão entre os parágrafos e partes do texto, assegurando a continuidade e sistematicidade entre eles.

### **2.1. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional pode ser definida como sendo o resultado da coordenação conjunta do esforço, com as decisões, de uma organização como um todo, ou mesmo de suas subdivisões internas e especializadas, os chamados departamentos, que de acordo com Maximiano (1986), são definidos como as atribuições específicas, e o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados.

Ainda no que tange as relações entre coordenação e especialização dentro de um contexto empresarial, a estrutura organizacional também pode ser conceituada como sendo todas as formas que o trabalho é dividido em diferentes tarefas, sendo especializadas ou não, obtendo a coordenação entre as mesmas com foco em resultado, a coordenação pode ser realizada por meio de cinco elementos básicos da estrutura, de acordo com Mintzberg (1979), que são, o ajustamento mútuo, a supervisão direta, a padronização do processo de trabalho, das saídas e das habilidades, sendo que de acordo com o mesmo, as organizações tendem a utilizar todos os cinco tipos básicos de coordenação da estrutura, entretanto, sempre haverá maior ênfase em algum tipo de mecanismo, independente do porte da mesma.

No conceito de análise de uma estrutura organizacional de uma empresa familiar, há também de se considerar que a estrutura organizacional ajuda a fomentar distribuição de competências e fortalecimento da autoridade dos

líderes de cada departamento, auxiliando no papel de gestão dos integrantes da cúpula (fundadores), pois, de acordo com Vasconcellos (1989), a estrutura organizacional contribui na forma como a autoridade é distribuída, corroborando a melhor coordenação de especificação das atividades e construindo um sistema de comunicação delineado com as necessidades da organização e de cada setor, permitindo que os objetivos da instituição e a maneira como esses são obtidos sejam otimizados.

Em relação aos aspectos de mudança da estrutura organizacional, Hall (1984) salienta que a estrutura nunca é fixa, sempre será dinâmica e se adaptará as relações suas com o ambiente externo e de acordo com as interações e mudanças internas, em um âmbito de empresa familiar, essas mudanças são ainda mais perceptíveis, o que concatena com o conceito de Ranson (1980) que define a “estrutura organizacional como uma relação de dinâmica entre o esqueleto da estrutura e seus padrões de interação”, no caso o ambiente e as mudanças internas da organização.

Além disso, no contexto do estudo das estruturas organizacionais, é importante ressaltar a existência de um modelo que define os diferentes tipos de modelos organizacionais, Mintzberg (2003, p.3) os classificou em 6 diferentes tipos de modelos básicos, são eles:

- **Organização Empreendedora:** É um modelo que consiste em uma organização de estrutura simples, não sendo muito mais que uma grande unidade, ou grande departamento com foco único, contendo um líder, que pode ser o gerente, no caso de ser único, ou um dos gerentes, e um grupo de operadores que executam a tarefa do trabalho básico.
- **Organização Mecânica:** A organização mecânica é oriunda da revolução industrial, quando os empregos se tornaram altamente especializados e o trabalho, altamente padronizado. Neste modelo de organização, há a presença da gestão mais focada em uma determinada área, com uma estrutura bem desenvolvida para manutenção de seus sistemas de padronização.
- **Organização Profissional:** Predomínio das habilidades e não a de processos. Depende de profissionais com capacidade técnica alta,

com muito treinamento e usualmente muito especializados em determinada área de atuação, mas com considerável controle sobre seu trabalho e sua função no ambiente organizacional, esse tipo de modelo tende a ser especializado em um tipo único de produto/serviço e os profissionais, são relacionados com os processos finalísticos.

- **Organização Diversificada:** Modelo que se caracteriza por uma organização que se divide com o objetivo de ter linhas de produtos diversificadas coordenadas e geridas de forma eficaz separadamente. Essencialmente a organização central, a sede, possui um mecanismo de controle que é desenvolvido para que haja uma padronização mínima nas atividades das divisões, mas o controle principal é de cada departamento de forma segregada, sendo o principal mecanismo de supervisão a padronização dos resultados.
- **Organização Inovadora:** O principal diferencial desse modelo de estrutura organizacional é o foco em inovação, normalmente tem como objetivo a inovação na forma radical e complexa, buscando a quebra de paradigmas mercadológicos, de sistemas, processos e produtos.
- **Organização Missionária:** Organizações orientadas por uma ideologia e contém a mesma como sendo seu objetivo e único propósito, possuem um modelo de gestão específico que possibilita o controle e coordenação das atividades, que por muitas vezes, são realizadas por meios voluntários.

Mintzberg(2003), desenvolveu um quadro que por três colunas diversifica as seis tipos organizações, sendo eles : mecanismo fundamenta



de coordenação, o que move a organização e o tipo de descentralização como mostrado no quadro abaixo.

*Tabela 1: Tipos de organizações com base na configuração*

<b>Configuração</b>	<b>Mecanismo fundamental de coordenação</b>	<b>Parte-chave da organização</b>	<b>Tipo de descentralização</b>
Organização empresarial	Supervisão direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Organização mecânica	Normalização dos processos de trabalho	Tecno-estrutura	Descentralização horizontal limitada
Organização profissional	Normalização de habilidades	Núcleo de operações	Descentralização horizontal
Organização diversificada	Normalização dos out-puts	Linha média	Descentralização vertical limitada
Organização inovadora	Adaptação mútua	Staff de apoio	Descentralização seletiva
Organização missionária	Normalização das regras	Ideologia	Descentralização
Organização política	Nenhum	Nenhuma	Vários

Fonte: Mintzberg (1991, p. 127)

## **2.2. Ambientes Organizacionais**

O entendimento do meio em que a organização faz parte é de fundamental importância no contexto de análise de qualquer tipo de empresa, principalmente na análise organizacional de empresas familiares, tendo em vista não somente o escambo de informação interno em que a cultura organizacional tende a ser predominantemente a mesma da cúpula – fundadores, mas também pela influência das variáveis externas a instituição, que tem consequências diretas sobre as ações internas das organizações.

Ainda de acordo com a definição inicial de ambiente organizacional, a análise do mesmo se pauta de acordo com Sobral (2012, p. 70) em três tipos distintos de ambientes, que tem influência na dinâmica interna e de funcionamento de uma organização, apresentados de forma sucinta, são eles:

- **Ambiente Geral:** Composto pelos participantes que não sofrem interferência da organização, como por exemplo elementos que envolvam ações políticas, tecnológicas, ações econômicas e sociais.
- **Ambiente Operacional:** Parte do ambiente externo que pode agregar no alcance dos objetivos da organização, os componentes que podem influenciar positivamente ou negativamente são os fornecedores, clientes, parceiros, reguladores e concorrentes.
- **Ambiente interno:** Conjunto dos elementos internos da organização como: Cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas, os administradores, proprietários, o ambiente físico, bem como os colaboradores.

Corroborando com essa ideia, Jones (2010, p. 47) define o ambiente organizacional e as suas interações com as organizações como sendo um “conjunto de pressões e forças ao redor de uma organização que tem o potencial para afetar a maneira como ela opera a sua habilidade para adquirir recursos”, ou seja, uma forma da organização de, através das suas relações tanto internas, quanto externas, quanto globais, obter de todos os meios formas para que se obtenha informações, e consequentemente alcance seus objetivos e metas, obtendo desenvolvimento eficaz das suas atividades.

Além disso, é importante ressaltar que o estudo dos ambientes de cada organização ajuda a realizar uma análise das necessidades de cada organização, e que diferentes instituições terão diferentes e variadas relações com os três tipos de ambiente.

Em um contexto de análise de uma empresa familiar brasileira, há a necessidade de se levar em conta as peculiaridades do ambiente organizacional brasileiro, que deve levar em consideração diferenças institucionais, culturais e organizacionais de acordo com o porte, experiência e ramo de cada empresa, bem como a capacidade de acesso aos recursos escassos e nas diferenças da influência das condições externas dentro da realidade de cada uma das entidades, de acordo com Schultz (2016, p.78) em pequenas empresas familiares, “a interpretação do ambiente poderá levar o gestor a redefinir os parâmetros de sucesso que ele pretende atingir com a organização”, sendo

muitas vezes as variáveis relacionadas ao ambiente interno determinantes para o alcance do desempenho esperado.

### **2.3. Empresa Familiar**

As empresas familiares apresentam grande poder e influente frente ao mercado empresarial mundial. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos entre 1997 e 2004 constataram que 90% das empresas norte americanas são familiares, representam 50% do PIB e contribuem com mais que a metade da geração de empregos (FLEMING, 1997; MCCANN III e LEON-GUERRERO, 2001; BELLET et al., 2002; AVILA; AVILA; NAFFZIGER, 2003; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004). No Brasil, Gueiros (1998) publicou que cerca de 60% dos empregos diretos gerados no Brasil e quase metade da produção nacional são provenientes das empresas familiares.

A definição de empresa familiar não é clara devido seu alto grau de complexidade. Vários autores desenvolveram diferentes conceitos para definir empresa familiar, alguns enfatizam o processo hereditários outros o grau de poder da família na empresa. Oliveira (2006,p.3) diz que para que seja uma empresa familiar necessariamente precisa que ocorra a passagem hereditária do controle do negocio. Entretanto, Bueno, Fernández e Sánchez (2007.p.2) acreditam no poder, influencia e compromisso familiar com a empresa.

Entretanto, para Leone (1992) para uma empresa ser caracterizada como familiar quatro fatores devem ser observados, sendo eles : a organização deve ser iniciada por um membro da família; os membros da família participam da propriedade e da direção; a missão, visão e os valores estão diretamente correlacionados com a figura do fundador e por fim a sucessão deve estar ligada ao fator hereditário.

### **2.4. Cultura Organizacional**

Segundo o dicionário Aurélio 1999,a palavra cultura é caracterizada como “Conjunto de conhecimentos, costumes, crenças, padrões de comportamento, adquiridos e transmitidos socialmente, que caracterizam um grupo social” . Autores como Hofstede (1991), utiliza o termo “programação mental” para

designar cultura. O autor define cultura como uma programação mental de um grupo de pessoas que os distingue dos demais.

Ao longo dos anos o conceito de cultura deixou de ser estudo apenas da Antropologia e passou a permear outras áreas do conhecimento como economia, ciência política, psicologia e administração. Uma pesquisa realizada em meados dos anos 80 por Andrew Pettigrew, sobre a influência da cultura nas organizações, foi um estopim para a popularidade dos estudos a cerca da cultura organizacional.

Dentre os autores mais citados no âmbito cultura organizacional é Schein (1984). Para o autor, a Cultura organizacional pode ser entendida como:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

Assim a cultura organizacional pode ser entendida como um modelo das conjecturas simples fermentado por um determinado grupo para lidar com os problemas de adaptação externos e integração interna. Em busca de encontrar a solução para os problemas é criado, validado e aderido padrões de comportamento que são institucionalizados pelos próprios indivíduos que compõem a organização (SCHEIN,1992).

Para Robbins (1999, P.64), a cultura em uma organização é simplesmente “o sentido e o controle que guia as atitudes e comportamentos dos empregados”. Assim, todos os pilares de uma gestão empresarial como a estratégia, os objetivos, modo de funcionamento e comportamento das pessoas são influenciados pelos elementos culturais que a compõe, sendo determinantes para maior eficiência e eficácia da empresa.

A cultura organizacional esta pautada a compreensão e o compartilhamento das normas, valores ,crenças, modo de pensar que sustentam políticas e atividades da organização. Desta forma, destacando maneiras pelas quais essas normas e valores são transmitidos a outros membros da organização . A cultura organizacional é um conjunto padrões referenciados por um grupo e passam influenciar o modo de perceber e sentir dos membros desse grupo (DAFT, 2014).

Segundo Morgan (2006), ao ter conhecimento da influência e as fronteiras que a cultura exerce sobre a organização, os processos de mudança/transformação podem se tornar muito mais harmônicos.

#### **2.4.1. Níveis de Cultura**

A cultura pode ser ramificada em três diferentes níveis, sendo eles: os artefatos visíveis, as crenças e valores expostos e as certezas básicas fundamentais. Assim, exemplifica: os artefatos como estruturas e processos organizacionais visíveis, sendo difíceis de decifrar; os valores casados como estratégias, objetivos e filosofias; e as certezas básicas fundamentais que são certezas subtendidas, sendo: inconscientes, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos; e o terceiro nível é a última fonte de valores e ações e não são expostos por ser um produto de um processo de aprendizado em conjunto (SCHEIN, 2001).

Em seu livro *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil*, Zanelli (2014) discute os três níveis proposto por Schein (2001), como representado na figura 1. No topo da pirâmide caracteriza os artefatos visíveis sendo compreendido como o espaço físico, layout, vestuário, contrato social e também os ritos e mitos da organização. Este nível apesar de ser visível, pode promover uma percepção ilusória pois é difícil perceber a razão implícita que conduz os comportamento dos colaboradores. Na base da pirâmide encontrasse os pressupostos básicos, sendo caracterizado como decorrência de respostas aprendidas pelas pessoas e, quando estas conseguem de alguma forma responder o questionamento, são tomadas como uma verdade.

*Figura 1: Níveis de análise da cultura organizacional*



Fonte: Adaptado Zanelli, Borges- Andrade e Bastos ( 2014, p.510)

Lacombe (2009), em seu livro “Teria geral da administração” corrobora com pensamento de Schein (2005) a cerca dos três níveis de cultura. Para Lacombe, o primeiro nível são os de artefatos visíveis, sendo símbolos e comportamentos compartilhados por todos os colaboradores de uma organização como: vestimenta, linguagem e comportamentos. O segundo nível corresponde valores perceptivos aplicados de forma consciente de forma compartilhada, sendo assim valores relevantes que determinam o comportamento dos membros da organização e que justificam suas ações. E o ultimo nível diz respeito crenças inconscientes, percepções, sentimentos e implicações dominantes nos quais as pessoas acreditam, sendo certezas subtendidas.

Para Trompenaars (1996), a cultura deve ser entendida por toda organização para obtenção do sucesso, estabelecida em diferentes camadas. Para explicar os diferentes níveis de cultura faz uma analogia, comparada a cultura organizacional de um empresa com uma cebola. A cebola é constituída de varias camadas: a parte interna, a externa e o miolo (centro). Desta forma, os níveis de cultura são divididos da mesma forma, sendo assim a parte externa como produtos explícitos, a parte interna como valores e normas e finalmente o miolo (centro) corresponde as premissas sobre a existência.

#### **2.4.2. Tipologia Cultural**

Uma das tarefas mais difíceis na área organizacional é a classificação das culturas, isso devido a grande diversidade de tipos de culturas

organizacionais e suas particularidades. Dois autores, Trompenaars (1996) e Gallagher (2003), conseguiram exemplificar bem tipologias culturais.

Trompenaars (1996) desenvolveu um tipologia para conhecer a organização partindo de uma análise cultural internações. Esta análise cultura foi dividida em basicamente sete dimensões, dentre essas duas são relacionadas ao estudo organizacional, sendo elas: igualdade-hierarquia e orientações em relação as pessoas versus tarefas. Baseando-se nessas duas dimensões de caráter empresarial foi desenvolvido a ideia de quatro tipos básicos de organizações: cultura familiar, cultura Torre Eiffel, cultura míssil guiado e cultura incubadora. O autor ressalta que uma empresa não esta situada / caracterizada em apenas uma tipologia, mas sim uma mistura delas, entretanto a organização tende a estar mais inclinada a uma delas.

Gallagher (2003), apresenta em seu livro “Os segredos da cultura organizacional” sete diferentes tipo de tipologias, sendo elas: Tipologia dos Motivadores, Tipologia dos Estrategistas, Tipologia dos Ágeis, Tipologia dos Apaixonados, Tipologia dos Defensores dos Clientes e Tipologia dos Formadores de Equipe.

#### **2.4.2.1. Tipologia Cultura Familiar**

A cultura familiar regida por Trompenaars (1996) tem como característica a ênfase na hierarquia, voltada ao poder. As relações nesse tipo de organização são difusas com todo orgânico, havendo relacionamentos próximos e diretos que não estão presas as questões nativas da empresa. Nessa cultura, o líder ou os lideres constituídos da mesma família desenvolvem um modelo a ser seguido pela empresa.

Para o autor, a cultura familiar esta diretamente ligada a cultura voltada ao poder. O líder em questão é visto como um “pai” em que deve saber e tudo que ocorre na organização. A relação entre os funcionários pode ser considerada intima, implicando uma atmosfera domiciliar.

#### **2.4.2.2. Tipologia dos Estrategistas**

Segundo Gallagher (2003) em seu livro “ Os segredos da culturas empresarial”, os estrategistas não tem a visão limitada as transações individuais do tempo presente, mas sim observam os sistema ao longo prazo.

Os estrategistas possuem como características ter como meta ser melhor, ter um sistema que funciona e ter níveis de melhorias. Ter um sistema que funciona corresponde a cinco pontos, sendo: reconhecer o cliente, da atenção ao cliente, prever e responder, fazer algo histórico e foco nos clientes externo e internos.

#### **2.4.2.3. Tipologia dos Defensores dos Clientes**

Os defensores de clientes não veem os clientes apenas como uma ferramenta, mas sim como uma processo. Acreditando que os clientes são parceiros estratégicos os quais tem dever de criar relações de longo prazo. A excelência do serviço baseasse em realizar um serviço qualidade, assim Gallagher (2003) resumem as crenças dos defensores de clientes em três argumentos:

- Acreditamos que o excelente serviço ao cliente é principalmente um processo.
- Fazemos o benchmark de nossos processos e, para isso nos colocamos no lugar do cliente.
- Capturamos dados sobre as transações do cliente e reagimos de forma estratégica

#### **2.4.3. Elementos da Cultura Organizacional**

A cultura ao longo dos anos vem sido estruturada e conceituada proporcionando elementos superficiais para interpretar a cultura da organização das empresas. Wagner III e Hollenbeck (2006), descreve nove elementos superficiais da cultura, sendo: cerimônias, ritos, rituais, históricas, mitos, heróis, símbolos e linguagem, apresentados na Tabela 2:



*Tabela 2: Elementos Superficiais da Cultura Organizacional*

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos e eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2006, p.368)

Cerimônias, ritos e rituais são atividades elaboradas e planejadas que tornam a cultura mais tangível e coesa. Integração, passagem, degradação, redução de conflitos, renovação e reforço são alguns dos ritos organizacionais mais comuns.

Além dos elementos básicos já citados, Freitas (1991), aborda o elemento básico: valores. Este elemento é caracterizado como definição daquilo que é importante e desejável para atingir o sucesso. Determinando o comportamento e orientando as decisões, pois são os referenciais que norteiam as tomadas de decisão.

## **2.5. Histórico da Empresa**

Fundada em 1983 estabelecida na W3 Norte de Brasília por um grupo familiar, constituído por três irmãos. A empresa deu seus primeiros passos com um espaço usado para exibir os produtos para venda (showroom) de 120 m<sup>2</sup>.

Depois de um trabalho representativo no mercado Brasília, houve a necessidade de mudar para o Setor de Indústria (Sia) em 1987. O novo espaço passou a ser de 400 m<sup>2</sup> abrangendo novos parceiros e uma maior diversidade de produtos.

Em 1989, a loja entrou para o seleto mercado de produtos exclusivos de acabamento. Após 15 anos estabelecida no Sia, a empresa obteve a necessidade de ampliar tanto seu estoque como sua área de vendas. Assim, em menos de um ano de obra conseguiu aumentar mais de 1/3 da loja inicial.

No final do ano de 2018, a loja abriu sua primeira filial. A filial é uma loja conceito, apresenta uma arquitetura moderna e um showroom diversificado com produtos exclusivos, situada no Lago Sul em Brasília.

Atualmente, a empresa emprega 113 funcionários divididos em oito áreas em quatro lugares físicos diferentes. A área de vendas é dividida entre a loja matriz e a filial. A logística é dividida entre a loja matriz, o centro de distribuição e o estoque central. As áreas administrativo, RH, compras e financeiro também estão localizadas na matriz.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipologia de Pesquisa**

O estudo tem característica de natureza exploratória descritiva. Exploratória, pois tem como objetivo possibilitar e disponibilizar maior quantidade de informações sobre a temática e as contribuições que a coleta de dados sobre o tema podem trazer. Segundo Alyrio (2008, p. 58) “A pesquisa exploratória é caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses. “

Descritiva, dado que para a realização do trabalho foram coletados dados, como questionário e entrevistas com intuito de registrar fatos com objetivo de descrever características de determinada população (GIL, 1999).

Quanto aos meios ela é um estudo de caso, porque o estudo envolve apenas a uma empresa, proporcionando um caráter de profundidade e detalhamento com a finalidade de trazer maior conhecimento sobre o assunto ((GIL, 1999).

Pode-se afirmar que a pesquisa é considerada qualitativa e quantitativa, pois o mesmo apresenta uma análise dos discursos advindos das entrevistas e de dados passíveis de tabelas e gráficos advindas dos questionários.

A pesquisa tem caráter documental. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.62):

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Para o conhecimento histórico da empresa estudada foi necessário acesso a documentos primários, material este interno a organização.

### **3.2. Área de abrangência**

No que se refere ao setor e organização que serão objetos de pesquisa, a empresa que estudada é do setor de matérias de construção mais especificamente acabamento e complementos do Distrito Federal.

A organização estudada é uma empresa familiar que está estabelecida no mercado brasiliense desde 1983 e a menos de um ano abriu sua primeira filial, conforme pode ser observado com mais detalhes no item 2.5.

### **3.3. Definição da Universo e amostra**

A empresa estuda possui atualmente 113 funcionários. Os funcionários são divididos em 8 grupos principais: compras, logística sede, logística centro de distribuição, vendas geral, vendas iluminação, vendas eletrodomésticos, financeiro e área de criação(ou departamento técnico).

A amostra utilizada para esta pesquisa pode ser classificada como não probabilística por acessibilidade. Na amostragem não probabilística não são utilizadas leis estatísticas. Sendo assim a pesquisa com amostra por acessibilidade seleciona itens que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo. A amostra por acessibilidade foi utilizada pelo pesquisador pela praticidade, otimização de tempo e recursos visto que é um método custo baixo e conveniente para obtenção de respondentes.

Para a realização desta pesquisa contamos com a parceria e colaboração de 8 gerentes, 61 colaboradores e um direto geral.

### **3.4. Instrumento de coleta de dados**

Para a coleta de dados utilizou-se questionário e entrevista. A entrevista é um procedimento na qual são feitas perguntas e alguém responde oralmente, assim sendo aplicado aos gerentes de cada setor delimitado previamente. Segundo Schluter (2003, p.107), a entrevista não estruturada “permite obter dados relevantes e significativos para o estudo que está sendo realizado”.

O formato das entrevistas realizadas com os gestores de cada setor e com o gestor geral foi a mesma. A entrevista foi desenvolvida com o intuito de perceber se as respostas fornecidas pelos colaboradores no questionário vão de encontro com as percepções dos coordenadores, sendo uma entrevista semiestruturada. Segundo Boni e Quaresma (2005), uma entrevista semi estruturada é construída pela combinação de perguntas abertas e fechadas, permitindo o entrevistador discorrer sobre o tema proposto.

Já o questionário foi direcionado aos colaboradores de cada setor da empresa, sendo este um instrumento constituído por uma série de perguntas fechadas, que deve ser respondido por escrito.

...apesar de se apresentarem de forma mais rígida do que os abertos, (os fechados) permitem a aplicação direta de tratamentos estatísticos com auxílio de computadores e elimina a necessidade de se classificar respostas à posteriori, possivelmente induzindo tendências indesejáveis. (NOGUEIRA, 2002, p. 02)

Para a elaboração do questionário foi feita adequação do IBACO. O Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional (IBACO) busca classificar a cultura organizacional por meio de valores e práticas. Desenvolvido e validado por Ferreira e Assmar (2008), o instrumento completo compõe de 94 afirmativas, que devem ser respondidas em escala Likert de cinco pontos. Com o objetivo de promover o diagnóstico e de identificação foi desenvolvida uma versão reduzida do instrumento, apresentando 30 itens mantendo as qualidades psicométricas do questionário.

O questionário desenvolvido por Ferreira e Assmar (2008), foi dividido em dois conceitos: Valor Organizacional e Prática Organizacional. Cada um desses dois conceitos abrangem três fatores sendo eles: Profissionalismo Cooperativo, Profissionalismo Competitivo, Satisfação e Bem-estar dos Funcionários, Integração Externa, Recompensas e Treinamentos e Promoção do relacionamento interpessoal. A tabela 3 a seguir, evidencia fatores do IBACO com respectivos números de itens sequenciados no questionário.

Tabela 3: Fatores do IBACO

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS NO IBACO
<b>Valor Organizacional</b>	Profissionalismo Cooperativo	Valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência	1,2,3,4 e 5
	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização do desempenho e eficácia individuais na realização das tarefas para a obtenção dos objetivos desejados	6,7,8,9 e 10
	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Valorização do bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores	11,12,13,14 e 15
<b>Prática Organizacional</b>	Integração externa	Tomada de decisões e atendimento ao cliente externo seguido por uma planejamento	16,17,18,19 e 20
	Recompensa e Treinamento	Foco no cliente interno vinculadas ao sistema de recompensas e treinamento	21,22,23,24 e 25
	Promoção do relacionamento interpessoal	Realização de práticas para progresso das relações interpessoais e satisfação dos empregados	26,27,28,29,30

Fonte: Adaptado Ferreira et al (2009, p.275).

O questionário desenvolvido neste trabalho foi dividido em três partes. Na primeira identificou qual o setor o colaborador esta inserido. Na segunda parte, utilizou se um modelo de questionário já existente, o Instrumento Brasileiro para Avaliação Cultura Organizacional (IBACO) totalizando 21 questões. Buscou-se um instrumento já validado e aplicado em outros estudo sobre Cultura Organizacional. Desta forma, assegurando maior qualidade e confiabilidade da pesquisa. E ao final do questionário identificou-se as variáveis sócio demográficas, relativas a Gênero, Idade e Escolaridade.

Devido ao fato do pesquisador já esta inserido na instituição, foi enviado via aplicativo WhatsApp a todos os colaboradores da organização o questionário, não tendo contato pessoal na coleta de dados.

Na parte central do questionário, os 21 (vinte e um) itens, foram respondidas na escala *Likert*, compostos em uma escala 1 a 5 de grau de aplicação. Sendo

1. Não se aplica de modo nenhum
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

A escala de Likert é baseada em uma ordem numérica, onde se demonstra a concordância ou discordância em relação às variáveis relacionadas ao objeto de estudo. Os escores em todos os fatores indicam que quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada encontra-se presente na organização avaliada (NEGREIROS, 2011, p. 52).

Os vinte um itens estão divididos em 6 aspectos da cultura organizacional como representado pela tabela 4.

Tabela 4: Seis Dimensões abordadas

Dimensões	Número de itens
Práticas das recompensas e treinamento	3
Práticas de integração externa	3
Práticas de relacionamento interpessoal	4
Profissionalismo coopeartivo	4
Rigidez na estrutura hierarquica de poder	4
Satisfação e bem-estar dos empregados	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5. Análise de dados

A primeira fase da coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas com os gestores, que foram aplicadas de forma presencial. Nessa fase os dados foram analisados de forma qualitativa, sendo feita análise dos dados coletados. As perguntas foram direcionadas de acordo com a percepção do entrevistador, sendo assim adequando o modelo ao entrevistado (Malhotra, 2001).

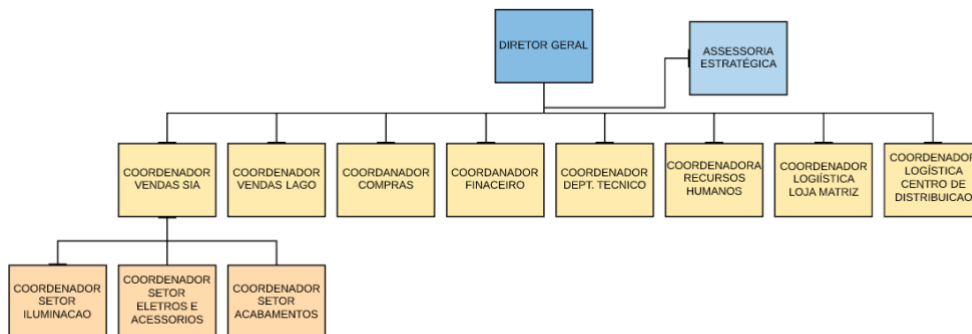
A segunda fase de coleta constituirá na aplicação de um questionário validado que se adequa ao modelo de pesquisa proposto. Desta forma, os questionários foram analisados por procedimento estatísticos. Os questionários foram destinados a cada setor da empresa, sendo: logística, vendas iluminação, vendas complementos, vendas acabamentos, compras, departamento técnico e financeiro. Portanto, a análise partiu do conjunto dos cinco setores e também da análise individual, e qual a percepção pelo todo. Para a apuração dos resultados, foram tiradas as médias das pontuações atribuídas pelos 61 participantes em cada um dos 21 itens.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada tem como diretor geral o próprio fundador, e a assessoria estratégica é formada por suas duas filhas. O diretor geral trata diretamente com os oito coordenadores.

A figura 2 mostra a estrutura organizacional da empresa onde a pesquisa foi realizada:

Figura 2 : Organograma da Empresa



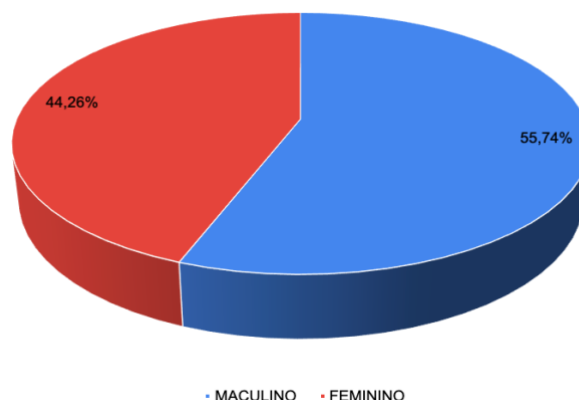
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.1. Perfil dos colaboradores

O questionário realizado na empresa buscou ser aplicado a população total dos colaboradores menos aos supervisores, no entanto, obteve 61 respostas. Para a análise dos supervisores foram feitas entrevistas.

Em relação ao gênero nos questionários, verificou-se predominância de indivíduos do gênero masculino com 55,7%, ou seja, 34 homens, enquanto 44,3% eram mulheres, ou seja, 27 mulheres. Conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 1: Gênero

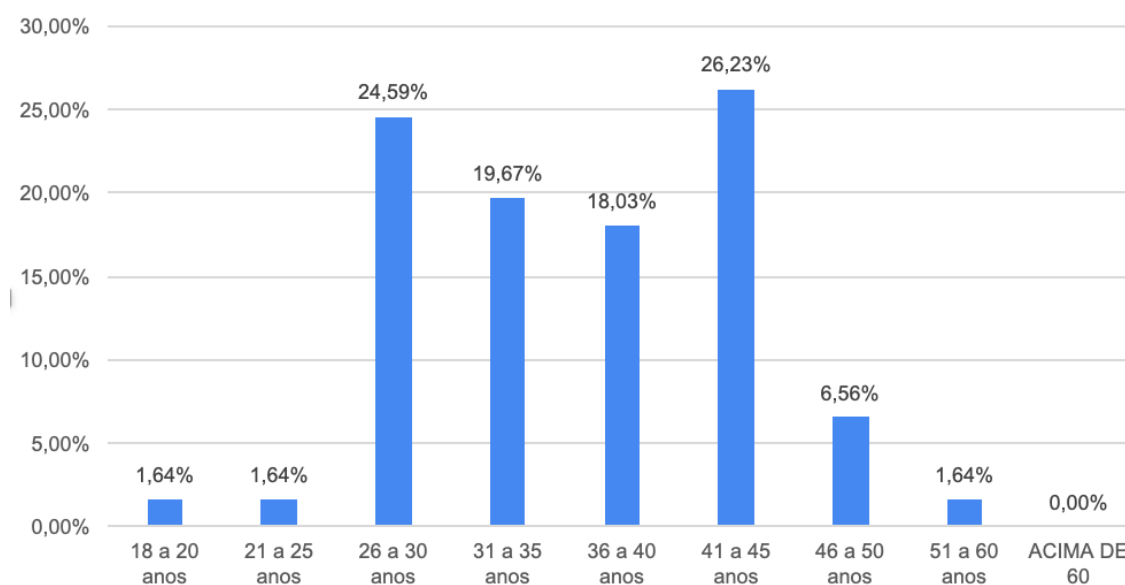


Fonte: Elaborada pelo autor



Quanto a idade dos participantes do questionário, percebeu-se que nenhum dos respondentes possui mais de 60 anos, sendo a maior frequência para a faixa etária dos 41 aos 46 anos (26,2%), em seguida, dos 26 aos 30 (24,6%). As faixas etárias 18 aos 20 anos, 21 aos 25 anos e 51 aos 60 anos apresentaram exatamente a mesma proporção de participantes (1,64%). Conforme demonstra o Gráfico 2:

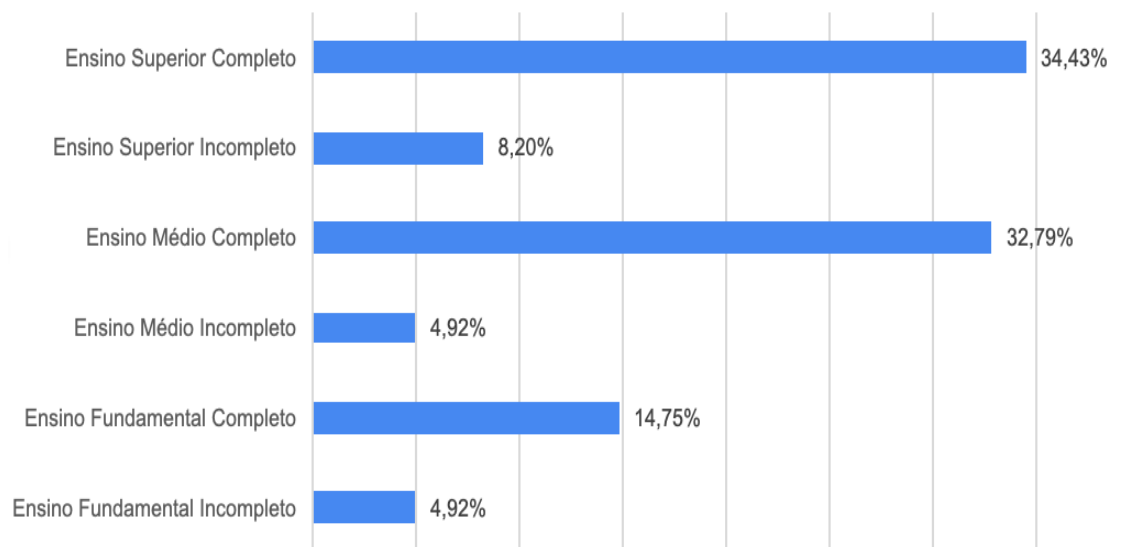
*Gráfico 2: Faixa etária*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a escolaridade, a maior frequência dos colaboradores possui ensino superior completo (34,4%). Em seguida, vem o ensino médio completo (32,8%), ensino fundamental completo (14,8%) e com o mesmo percentual o ensino fundamental incompleto e ensino médio incompleto (4,9%) possuem a pior frequência. Com esses resultados, observa-se que apesar de uma parcela significativa de colaboradores possuem ensino superior completo, quase 21% não concluíram o ensino médio e a maioria (53%) não teve contato com ensino superior. O gráfico 3 aponta a escolaridade:

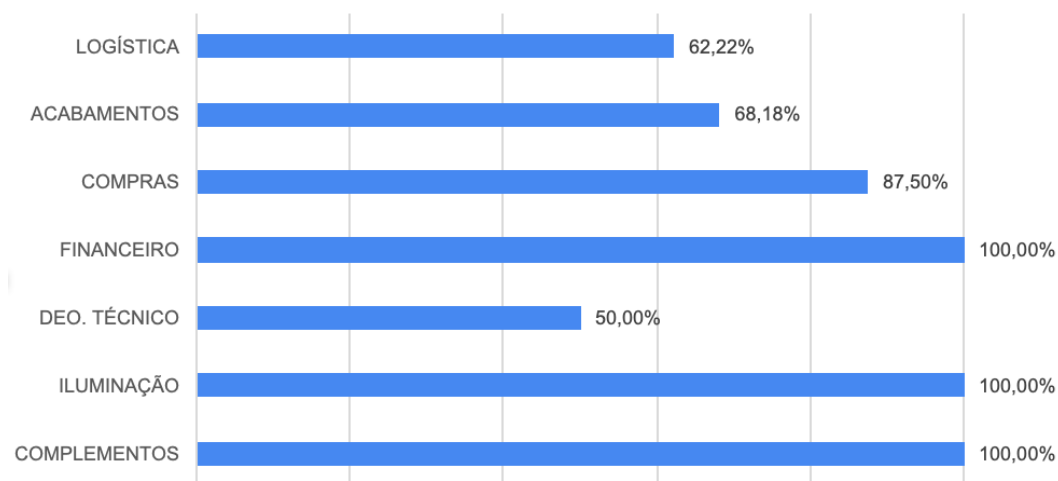
*Gráfico 3: Escolaridade*



*Fonte: Elaborado pelo autor*

O questionário foi delimitado as cinco principais áreas da empresa, sendo elas: logística, compras, financeiro, vendas(acabamentos, iluminação e complementos) e departamento técnico. Todas as áreas pesquisadas atingiram no mínimo 50% dos colaboradores de cada setor. Como sendo possível verificar pelo gráfico 4 abaixo.

**Gráfico 4: Taxa de respostas em cada área**



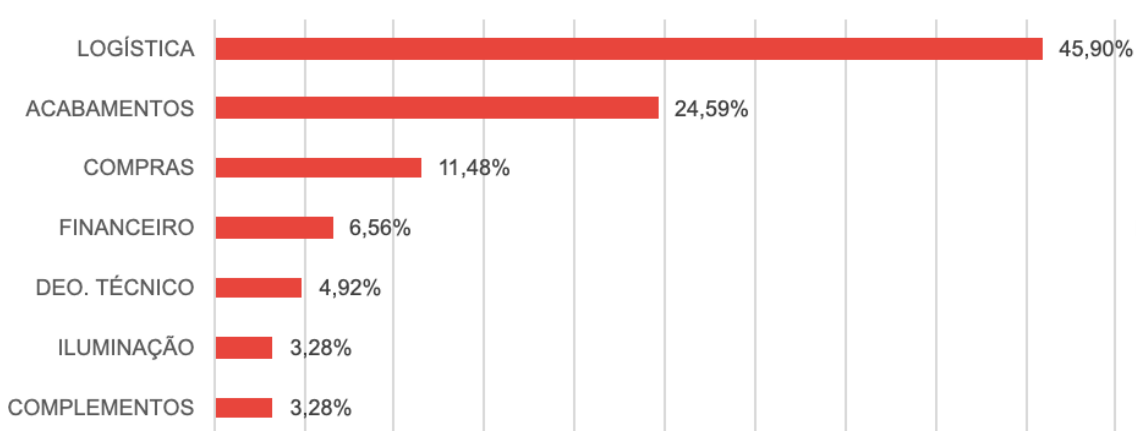
**Fonte: Elaborado pelo autor**

Dentre os respondentes as áreas que obtiveram maior índice de respostas foram o financeiro, iluminação e complementos, isto pode ter ocorrido devido

essas áreas terem um número reduzido de colaboradores em comparação a logística e ao acabamentos.

Quanto percentual de participantes de cada área, obteve-se a maior porcentagem a área de logística (45,90%) e em seguida a de acabamentos (24,59%). Os setores de iluminação e complementos obtiveram a mesma parcela de participação, totalizando 3,28 % cada uma. O resultado foi de encontro ao que foi observado na empresa, um percentual alto de funcionário concentrados na área de Logística e venda Acabamentos, totalizando em média 65% do quadro de funcionários da organização.

Gráfico 5: Participação de respondentes por área



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2. Resultados e análise do questionário

A primeira dimensão esta relacionada ao profissionalismo cooperativo. Em todos os quatro itens disponibilizados no questionário os escores em âmbito geral foram acima de 3, podendo ser observado que existe uma percepção de valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência. Entretanto, o setor de logística apresentou dois índices com o escore abaixo de 3 ,como demonstrado na tabela 5, indo de encontro com as observações feitas in loco pelo pesquisador. Percebeu-se que na área de logística existe um entendimento fraco dos funcionários em relação à acessão profissional como decorrência natural de mérito e competência, pois neste setor o plano de carreira é limitado.

Tabela 5: Profissionalismo cooperativo

Profissionalismo cooperativo					
SETOR	PERGUNTAS	2.A cooperação é mais valorizada que a competição	4.A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor	15.O envolvimento com os ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada	18.Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização
GERAL	MÉDIA	3,57	3,43	3,46	3,07
ACABAMENTOS		3,60	4,13	4,33	3,93
FINANCEIRO		2,50	3,50	3,00	3,00
DEP.TECN		3,00	3,00	4,00	2,00
COMPRAS		4,29	3,57	4,14	3,57
COMPLEMENTOS		2,50	3,00	3,00	3,00
LOGÍSTICA		3,68	3,04	2,86	2,54
ILUMINAÇÃO		3,50	4,00	3,50	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 6 apresenta a média dos resultados percentuais da satisfação e bem-estar do empregados que participaram da pesquisa. Esta dimensão sendo entendida como características da empresa que investe no bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores apresentou em um dos três itens média menor que três, e os demais com uma variação pequena.

Ao realizar as entrevistas foi percebido a variância de percepção por parte dos coordenadores com a satisfação e bem-estar dos empregados. Os coordenadores dos setores de acabamentos, financeiro, compras, iluminação e complementos foram bem positivos, argumentando que a empresa busca humanizar o local de trabalho e torná-lo prazeroso e agradável indo de encontro com a média desses setores no questionário. Entretanto, o setor de Recursos Humanos alegou que existe muitas reclamações por parte dos colaboradores, principalmente na área de logística por ser um setor historicamente engessado na organização. Porém, apesar da média no item 21, que se refere a programas destinados a melhorar o bem estar dos empregados estar baixa, a empresa já havia observado esse desfalque e esta tomando medidas para melhor o bem-estar dos colaboradores.

Tabela 6: Satisfação e bem-estar dos empregados

Satisfação e bem-estar dos empregados				
SETOR	PERGUNTAS	10. Investe-se no crescimento profissional dos funcionários	19. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	21. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados
TOTAL	MÉDIA	3,18	3,21	2,69
ACABAMENTOS		4,20	4,33	3,33
FINANCEIRO		3,00	4,00	3,50
DEO.TECN		3,67	3,33	2,00
COMPRAS		4,00	3,86	3,00
COMPLEMENTOS		4,00	5,00	3,00
LOGISTICA		2,21	2,18	2,07
ILUMINACAO		5,00	3,50	4,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 7 apresenta a dimensão relacionada a rigidez na estrutura hierárquica de poder. Dentro dessa dimensão a média total de todos os itens atingiram valores maiores que 3,20, podendo assim constatar que essa dimensão é bem aplicada na organização. Essa dimensão está bem caracterizada com estilo de cultura familiar estabelecida na organização. Segundo as entrevistas realizadas com os coordenadores, a empresa possui uma grande centralização de poder na mão do fundador, este que está inserido na organização até os dias atuais. E como confirma o item 17, os donos são percebidos pelos colaboradores e admirados.

Tabela 7: Rigidez na estrutura hierárquica de poder

Rigidez na estrutura hierárquica de poder					
SETOR	PERGUNTAS	5. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades	3. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes	17. Os donos da empresa são admirados pelos empregados	12. Há referências que possam servir de exemplo para os empregados
TOTAL	MÉDIA	3,28	3,44	3,93	4,13
ACABAMENTOS		3,27	3,13	4,47	4,27
FINANCEIRO		4,00	4,00	3,50	3,50
DEO.TECN		3,00	4,33	4,33	4,00
COMPRAS		2,57	3,57	4,71	3,86
COMPLEMENTOS		4,00	3,00	4,00	4,00
LOGISTICA		3,36	3,54	3,46	4,21
ILUMINACAO		3,00	2,00	4,00	4,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 8 apresenta a média total e de cada setor das práticas das recompensas e treinamentos. Dentre todas as dimensões apenas esta apresentou duas médias gerais diferentes de moderado, devido alguns setores como compras, logística e iluminação apresentarem valores baixos, apesar de

alguns departamentos apresentarem médias maiores que quatro. Essa fato pode ser explicado pela organização ter a cultura de premiar apenas os vendedores, estabelecendo recompensas se alcançarem as metas. Na entrevista feita com a coordenadora de compras, foi percebido a busca por tentar estabelecer indicadores para concretizar metas e recompensar aos funcionários dos setores de compras e logística, por nunca ter sido desenvolvido antes a estruturação de metas com recompensas nesses setores, a empresa desde o início do ano de 2019 esta buscando ajuda de uma consultoria externa.

Um ponto destacado pelo diretor geral sobre a fraca percepção dos funcionários a cerca das práticas das recompensas e treinamentos é um entendimento por parte dos colaboradores como uma obrigação da empresa, como afirma o diretor:

A percepção de recompensas as vezes são entendidas como um direito adquirido pelos colaboradores, não como um esforço individual/coletivo para buscar resultado para empresa como todo.

Tabela 8: Práticas das recompensas e treinamentos

Práticas das recompensas e treinamento				
SETOR	PERGUNTAS	9.Eventos sócias com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	1. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas	6.Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais
TOTAL	MÉDIA	3,02	2,84	2,41
ACABAMENTOS		3,47	4,73	4,00
FINANCEIRO		3,00	4,50	4,00
DEO.TECN		3,33	4,67	4,00
COMPRAS		2,43	2,57	2,43
COMPLEMENTOS		3,00	4,00	2,00
LOGISTICA		2,82	1,50	1,29
ILUMINACAO		4,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em um dos aspectos abordados no questionário foi as práticas de relacionamento interpessoal, dentro dos quatro itens direcionados a essa dimensão, três apresentaram valores maiores que 4 e apenas um apresentou 3,87. Desta forma, pode-se afirmar que organização estudada promove o desenvolvimento do trabalho em equipe, para a valorização dos indivíduos e para a satisfação no trabalho. Na entrevista realizada na organização, foi

possível perceber a busca do relacionamento interpessoal por parte da empresa ao longo dos anos, como evidenciado pelo entrevistado de RH:

As confraternizações realizadas pela organização tem o intuito de interligar setores, para que todos falem a mesma língua e cheguem em um denominador comum, que é trazer excelência a empresa. Antigamente, a mais ou menos 5 anos atrás alguns setores não conversavam, mas buscamos juntos obter uma empresa unida, e por meio das confraternizações estes setores puderam ter mais contato (Entrevista RH, 2019).

O item 9 exemplifica que a confraternização de aniversariantes do mês é percebida pelos colaboradores de todos os setores como importante para o relacionamento, atingindo em alguns setores como departamento técnico, compra, complementos e iluminação escore máximo(5-.Aplica-se totalmente).

Tabela 9:Práticas de relacionamento interpessoal

Práticas de relacionamento interpessoal					
SETOR	PERGUNTAS	16.Os chefes imediatos são cordiais com problemas pessoais dos trabalhadores	8.É importante para o relacionamento a comemoração dos aniversários	20.Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	7.As relações entre trabalhadores e gestores são cordiais e amigáveis
TOTAL	MÉDIA	4,23	4,54	3,87	4,07
ACABAMENTOS		4,53	4,67	3,53	4,20
FINANCEIRO		3,00	4,00	3,00	4,00
DEO.TECN		3,33	5,00	3,33	3,00
COMPRAS		4,14	5,00	3,86	5,00
COMPLEMENTOS		4,50	5,00	4,00	5,00
LOGISTICA		4,43	4,32	4,18	3,93
ILUMINACAO		3,00	5,00	4,50	2,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

De todas as dimensões abordadas pelo questionário, a que obteve maior média em todos os itens foi práticas de integração externa, atingindo valores maiores que 4,6 (quatro virgula seis),sendo uma prática forte na organização. Na entrevista realizada com o coordenador geral e fundador da organização, a preocupação com a qualidade dos produtos e o atendimento do cliente sempre foi o grande diferencial da empresa, sendo uma prioridade para a organização.

Sendo cultural da empresa o atendimento das necessidades do cliente como uma meta importante. Podendo ser caracterizada, segundo Gallagher (2003), como uma empresa Defensores de clientes, pois os colaboradores não buscam apenas tratar bem os clientes mas sim ter uma relação duradoura como parceiros estratégicos.

Tabela 10: Práticas de integração externa

Práticas de integração externa				
SETOR	PERGUNTAS	13.Procurasse a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer o cliente	11.Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	14.O atendimento as necessidades do cliente é uma das metas mais importantes
TOTAL	MÉDIA	4,67	4,61	4,62
ACABAMENTOS		4,67	4,53	4,53
FINANCEIRO		4,00	4,00	4,00
DEO.TECN		4,67	4,33	5,00
COMPRAS		4,86	4,86	5,00
COMPLEMENTOS		5,00	5,00	5,00
LOGISTICA		4,75	4,64	4,61
ILUMINACAO		4,00	5,00	4,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas com os coordenadores de cada setor e com o diretor geral. Ao longo das entrevistas foi percebido uma dificuldade por parte dos coordenadores dos setores em definirem os princípios e os valores da empresa, isso devido ao não entendimento o que realmente são princípios e valores. Um ponto a ser destacado, dentre os seis coordenadores cinco são colaboradores que cresceram na empresa, começaram como funcionários dos setores e com a experiência alcançaram o maior cargo de suas respectivas áreas (coordenador), sendo assim muitos não tem conhecimento teórico e sim prático.

Desta forma, como foi realizada uma entrevista semiestruturada foi possível direcionar os coordenadores a exporem sua percepções sobre a cultura da organização.

Ao questionar aos coordenadores sobre o fundador (diretor geral) todos responderam que a empresa possui a cara do dono. O proprietário é conhecido como inovador, buscando sempre mecanismo para quebrar os padrões do setor varejista de acabamentos e complementos, indo de concordância de como a empresa é vista pelo mercado. Um dos coordenadores utilizou o termo “vanguarda do acabamento e complementos” para caracterizar a empresa. Apesar do fundador ter uma visão inovadora perante o mercado, como: showroom diferenciados, exposição dos produtos de forma clara e “chic”, criação de projeto para novos arquitetos a estrutura organizacional possui uma característica conservadora.



Outra característica do proprietário é a busca por realizar um atendimento ao cliente externo de excelência, buscando por meio de um atendimento diferenciado. Esse ponto, práticas de integração externa, foi a dimensão mais bem colocada no questionário, desta forma pode deduzir que esta prática organizacional é percebida por todos da organização.

Um ponto abordado pelo diretor geral foi que historicamente os coordenadores tem a cultura de trabalhar no operacional, ainda hoje este ponto é muito forte na empresa. O entrevistado utilizou a expressão : “ eles sempre estão correndo apagando fogo”. Entretanto, visando um crescimento estratégico a empresa vem estruturando por meio de uma consultoria uma mudança nessa mentalidade mais operacional. Na primeira parte deste tópico, discursão e resultados, esta representado o gráfica da estrutura organizacional da empresa. Ao analisar o organograma fica evidente que muitos coordenadores respondem a um diretor geral, mais precisamente oito coordenadores. Assim, ficou perceptível durante as entrevistas que o diretor tem dificuldade de delegar, pois não visualiza pessoas de confiança para delegar a cargos de atribuições mais estratégicas.

## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Este trabalho buscou entender como funciona a administração de uma empresa familiar, e como a cultura fundamentada pelo fundador/proprietário é percebida pelos colaboradores. Com isso foi aplicado questionários e entrevistas, tendo como objetivo avaliar como os colaboradores e os coordenadores identificam aspectos que são importantes dentro da cultura organizacional: as práticas e os valores.

O objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho foram alcançados. Durante a pesquisa foi possível analisar de que forma a cultura organizacional corresponde ao comportamento de uma organização familiar, por meio da percepção de valores e práticas adotados. De modo geral, os colaboradores demonstraram uma percepção forte das práticas e valores da empresa estudada. Práticas como integração externa, relacionamento interpessoal e valores como rigidez na estrutura hierárquica apresentaram escores médios significativos.

Pode-se concluir que a organização estudada é uma empresa familiar que tem como uma das suas principais características a preocupação com os clientes externos, tendo como responsabilidade a excelência de produtos, serviços e a busca em manter relações amigáveis com os clientes. Uma cultura entendida por todos da organização, estabelecida desde da sua fundação como uma preocupação latente a empresa. Segundo Gallagher (2003), esta característica percebida é discriminada como um tipo de cultura correspondente a Defensores de Clientes, isso tornou-se visível pela percepção que os colaboradores têm dos clientes.

Apesar da busca contínua por parte do diretor e dos coordenadores em estruturar metas e treinamentos para atender cada vez melhor os colaboradores, a percepção por parte dos funcionários a cerca dessa prática é moderada a fraca. Duas teorias foram levantadas para responder essa baixa percepção, a primeira está relacionada à dificuldade do setor estratégico de estabelecer metas para setores que não trabalham diretamente com vendas, como logística, compras e financeiro. A segunda teoria é o entendimento por parte dos funcionários que os benefícios/recompensas gerados hoje pela empresa é uma

obrigação da organização, não sendo entendido como uma meta a ser alcançada por mérito individual /coletivo ,mas como um direito adquirido.

A empresa estuda por ser uma organização familiar possui limitações no quesito de alocação de tarefas, pois existe uma dificuldade por parte do fundador em delegar poder de decisão. Essa dificuldade reflete em um organização totalmente centralizada no dono, assim decisões estratégicas da empresa estão basicamente limitadas a ele. Uma característica das empresas familiares é a organização possuir a cara do dono. Ao realizar as entrevistas foi notório que a busca da organização em ser inovadora no mercado de acabamentos complementos, isso é o reflexo de um dono que tenta sempre diversificar e inovador .

Assim, pode se concluir que a empresa estudada apresenta uma cultura conservadora no princípios e valores e caráter inovador no mercado. Ao longo da aplicação dos questionários obteve limitação no número de respondentes, pois em alguns setores o percentual de respondentes atingiram apenas 50% do total do setor. Outra limitação presente na pesquisa, foi a dificuldade por parte dos colaboradores em terem conhecimento teórico o que são valores e práticas organizacionais.

Para trabalhos futuros recomendam-se outros estudos de caso sobre cultura organizacional em empresas do mesmo ramo, materiais de acabamentos e completomos, em Brasília .Fazendo uma comparação entre a organização deste presente estudo e as demais empresas situadas na região. Outra recomendação a academia é verificar se na organização estudada houve mudança no clima organizacional ao longo do tempo, desde sua fundação ate os dias atuais.

Uma recomendação a organização estudada é utilizar os dados fornecidos pela pesquisa e investir nos pontos fracos encontrados. Como por exemplo, estimular práticas de recompensa e treinamento por meio do endomarketing, criando métodos motivacionais, eventos, treinamentos, valorizações e atividades do gênero.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, R.D. Metodologia Científica. PPGEN: UFRRJ, 2008.

AVILA, Stephen M.; AVILA, Ramon A.; NAFFZIGER, Douglas W. A Comparison of Family-Owned Businesses: succession planners and nonplanners. *Journal of Financial Service Professionals*. Bryn Mawr: May 2003. v. 57, n. 3, p. 85. Disponível em Acesso em : 09 jun.2019.

BELLET, William; DUNN, Barbara; HECK, Ramona K. Z.; PARADY, Peter; POWELL, John; BOWMAN-UPTON, Nancy. *Family Business as a Field of Study*. The Task Force of International Family Business Program Association, 2002. Disponível em: Acesso em: 09 jun.2019.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

BUENO, José Carlos Casillas; FERNÁNDEZ, Carmem Días; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. *Gestão da Empresa Familiar*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.270p.

DAFT, Richard. *Organizações: Teoria e projetos*. 11 ed. São Paulo: Thomson Learning(Pioneira),2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3 ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. *Cultura organizacional*. In:SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.

FLEMING, P. D. Helping business owners prepare for the future. *Journal of Accountancy*, New York, v. 186, n.5, p. 46, May 1997. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71&did=11668111...>>. Acesso em:2 julho. 2019.

FREITAS, M. E. . *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, São Paulo, v. 31, n.3, p. 4-9, 1991.

GALLAGHER, Richard S. Os segredos da Cultura Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo. Atlas. 1999.

GUEIROS, M. M. B. Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco.

HALL, Richard. Organizações: estruturas e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HOFSTEDE, Geert. Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edição Slilabo, 1991.

JONES, Gareth R. Teoria das organizações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LACOMBE, Francisco. Teoria geral da administração. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEONE, N. M. C. P.G. A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992, p. 84-91.

LEONE, Nilda Maria de C. P. Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2007. 289p.

MAXIMIANO, Antônio. Introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MCCANN III, J. E.; LEON-GUERRERO, A. Y. Strategic goals and practices of innovative family business. Journal of Small Business Management, Milwaukee, v.39, n.1, p.50, Jan 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=38&did=72261251...>>. Acesso em: 31 abril 2019.

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações. Ed. Atlas, 2003. – Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/190\\_artigo.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/190_artigo.pdf)  
MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, 1979.

MOTA, P. C. F., & Freitas, M. E. (Org.) (2000). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Vozes

NEVES, J. C. (2001), A sucessão na Empresa Familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. Conferência de Finanças Universidade dos Açores. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Joao\\_Carvalho\\_das\\_Neves/publication/267220527\\_A\\_SUCESSAO\\_NA\\_EMPRESA\\_FAMILIAR\\_A\\_Estrutura\\_de\\_Governo\\_e\\_o\\_Controlo\\_do\\_Capital/links/544fba870cf249aa53da8115/A-SUCESSAO-NA-EMPRESA-FAMILIAR-A-Estrutura-de-Governo-e-o-Controlo-do-Capital.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Joao_Carvalho_das_Neves/publication/267220527_A_SUCESSAO_NA_EMPRESA_FAMILIAR_A_Estrutura_de_Governo_e_o_Controlo_do_Capital/links/544fba870cf249aa53da8115/A-SUCESSAO-NA-EMPRESA-FAMILIAR-A-Estrutura-de-Governo-e-o-Controlo-do-Capital.pdf?origin=publication_detail). Acedido em: 02 Julho, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed.São Paulo:Atlas, 2006.285p.

NOGUEIRA, R. Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002. 26p

PETTIGREW, Andrew M., and D. C. Bumstead 1980 "Strategies of organization development in differing contexts." In P. A. Clark, J. Guiot, and H. Thirry (eds.), Organizational Change and Development in Europe. London: Wiley.

PASSOS, Édio et. al. Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

REECE, Ronald C. How to Mix Blood and Business Safely and Successfully. Journal of Financial Service Professionals. Bryn Mawr: Nov 2003. v. 57, n. 6, p. 29. Disponível em Acesso em: 04 Julho, 2019.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. Administrative Science Quarterly, 1980.

ROBBINS, Stephe P. Comportamento organizacional. São Paulo : Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHULTZ, Glauco. Introdução à gestão de organizações. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCHLUTER, R. Metodologia da pesquisa em Turismo e Hotelaria. São Paulo: Aleph, 2003.

SOBRAL, Felipe e Alketa Peci, Administração. Teoria e prática no contexto brasileiro. 6º Reimpressão. São Paulo: Pearson education do brasil, 2012.

TROMPENAARS, Fons. Resolving international conflict: culture and business strategy. London Business School, v. 7, n. 3, p. 51-88, 1996.

VASCONCELLOS, Eduardo. Estrutura das organizações. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

TROMPENAARS, Fons. Resolving international conflict: culture and business strategy. London Business School, v. 7, n. 3, p. 51-88, 1996.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

WAGNER, John A. Iii; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

WHITE, William S.; KRINKE, Timothy D.; GELLER, David L. Family Business Succession Planning: devising an overall strategy. Journal of Financial Service Professionals. Bryn Mawr: May 2004. v. 58, n. 3, p. 67. Disponível em Acesso em: 04 Julho, 2019.

## APÊNDICE

### Apêndice A- Questionário Avaliação Cultura Organizacional

Esta pesquisa se caracteriza como parte do trabalho de conclusão do curso de Administração da aluna Bruna Chater Ramez Farah, sob orientação do professor Marcos Alberto Dantas .

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder o questionário objetivo a seguir com as devidas orientações para preenchimento. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Os dados obtidos são de caráter confidencial e serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Assinale o departamento que atua						
Iluminação	Logística	Compras	Acabamentos	Dep. Técnico	Financeiro	Complementos

Pesquisa realizada para avaliação da Cultura Organizacional. Assinale o grau em que cada uma das afirmativas se caracteriza na Empresa SG em uma escala de 1 a 5. Sendo: 1- Não se aplica de modo nenhum; 2- Pouco se aplica; 3- Aplica-se razoavelmente; 4- Aplica-se bastante e 5- Aplica-se totalmente.



Descrição	1	2	3	4	5
1. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas					
2.A cooperação é mais valorizada que a competição					
3.A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes					
4.A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor					
5.As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades					
6.Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais					
7.As relações entre trabalhadores e gestores são cordiais e amigáveis					

8.É importante para o relacionamento a comemoração dos aniversários					
9.Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados					
10.Investe-se no crescimento profissional dos funcionários					
11.Mantêm-se relações amigáveis com os clientes					
12.Há referências que possam servir de exemplo para os empregados					
13.Procurasse a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer o cliente					
14.O atendimento as necessidades do cliente é uma das metas mais importantes					
15.O envolvimento com os ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada					
16.Os chefes imediatos são cordiais com problemas pessoais dos trabalhadores					
17.Os donos da empresa são admirados pelos empregados					
18.Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização					
19.Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade					
20.Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família					
21.Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados					

## Apêndice B- Questionário do Perfil do Colaborador

Gênero	
Masculino	Feminino

Idade								
18 a 20 anos	21 a 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	51 a 60 anos	acima de 60 anos

Escolaridade					
Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo

## Apêndice C- Roteiro da Entrevista

1. Quais são os valores empregados pela SG? E como a SG repassa os esses valores para os servidores?
2. Existe o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores? Como ele é realizado? (Principalmente no setor que é coordenador)
3. Como é o acompanhamento dos colaboradores que ficam com desempenho abaixo do esperado?
4. Nesta organização o esforço é valorizado? Se sim, de que forma?
5. Como os supervisores são escolhidos? Quais os critérios para assumir a chefia de um setor?
6. Como é o processo de inclusão de novos colaboradores?
7. Como são os eventos de socialização organização e quais os propósitos de cada um deles?
8. Esta organização se importa com o bem-estar das pessoas?
9. Como se caracteriza a cultura organizacional da empresa SG em relação a cultura familiar do proprietário?
10. A SG é uma empresa que tem a cara do dono? Explique?
11. Dentro da organização quais os pontos mais marcantes no sentido cultural?